

Barrierer for kriseindgreb og rådgivning i mindre virksomheder – læren af Early Warning projektet

Abstract

Early Warning projektet har siden 2007 rådgivet 2200 mindre virksomheder, som var havnet i dyb krise. Sammenlignet med en kontrolgruppe har dette projekt haft positiv effekt på de deltagende virksomheders overlevelse og vækst, men har derudover tydeliggjort de mange socialpsykologiske og krisepsykologiske barrierer, der får ledere i mindre virksomheder til at udsætte og undvige nødvendige kriseindgreb.

Early Warning projektet

Early Warning (EW) blev etableret som forsøgsprojekt ultimo 2007. Inspireret af blandt andet et hollandsk forbillede etablerede Erhvervs- og Byggestyrelsen en "ambulancetjeneste" for kriseramte mindre virksomheder. Konkret blev initiativet etableret som et landsdækkende projekt, forankret i de regionale Væksthuse. En meget velvalgt (eller heldig) timing betød, at projektet var nået et operationelt niveau, da finanskrisen viste sig at sætte en skelsættende dagsorden.

Indtil medio 2011 har mere end 2200 virksomheder benyttet tilbuddet. Der er tilknyttet over 120 kompetente frivillige rådgivere, hovedsageligt rekrutteret blandt erfarne virksomhedsejere og ledere. Ultimo 2010 blev der igangsat en effektmåling, hvis resultater er en del af baggrunden for denne artikel.

Formålene med EW er flere. De vigtigste er:

- At mindre virksomheder i krise får den nødvendige rådgivning, som sikrer, at virksomheden foretager nødvendige tilpasninger og kommer ind i et nyt vækstforløb
- At urentable virksomheder lukkes, med mindst muligt tab for samfundet, og så vidt muligt på en måde som ikke handlingslammer ejeren (flere seriøse genstartere)

- At det bliver mindre stigmatiserende at fejle med sin virksomhed (lidt mere amerikanske tilstande)

Den konkrete rådgivning

Rådgivningsforløbet varetages indledningsvist af en af de 10 væksthuskonsulenter, som er tilknyttet projektet som EW konsulenter. Derefter tager en af de frivillige rådgivere eller en insolvensadvokat som regel over. Forløbet består af:

- Et eller to indledende møder med EW konsulenten. På mødet tilvejebringes et overblik over virksomhedens og ejerens (ejernes) situation, herunder bl.a. overblik over økonomi, drift og likviditet, sikkerhedsstillelser og personlige forhold samt muligheder for at sætte ind med ændringer, som medfører umiddelbar forbedring af likviditet og indtjening. Den indledende rådgivning afsluttes med, at hovedpunkter i en handlingsplan fastlægges

Derefter:

- Tilknyttes der en frivillig rådgiver med relevante kompetencer for en længere periode, som regel med henblik på løbende sparring til ejeren i forbindelse med implementering af nødvendige ændringer/forbedringstiltag

Eller:

- Der tages et eller to møder med en insolvensadvokat, med henblik på at afklare mulighederne i forbindelse med konkurs, rekonstruktion eller udenretlig forhandlingsforsøg med kreditorer. Afhængig af løsningsmodel fortsætter virksomheden i mange tilfælde et forløb med advokaten

Ovennævnte forløb er altid situationsbestemt, og varierer derfor meget.

Små virksomheder kommer senere ud af krisen end store

Gennemgående kom de store danske virksomheder hurtigt ud af krisen. De skar ned på medarbejderstaben, ompriorerede og fokuserede forretningen og kom i de fleste tilfælde styrkede ud af krisen. Det illustreres af gode regnskaber fra en lang række store selskaber i 2010 og perioderegnskaber for 2011.

Billedet er meget anderledes for de små virksomheder. Antallet af konkurser steg drastisk i kriseårene og en betydelig andel kørte med underskud og tærede på egenkapital (Jensen 2010). Årsagerne til denne forskel mellem store og små virksomheder er mange. Store virksomheder kan bedre tilpasse sig ændrede globale vilkår end små, de kan i et vist omfang vælte egne problemer over på de mindre virksomheder, og de har en større strategisk og ledelsesmæssig kapacitet til at gennemføre ændringer. Men der er også, som EW projektet tydeligt har illustreret, forskel på den ledelsesmæssige vilje til at gennemføre smertefulde nedskæringer og omstillinger, især fordi medarbejderne ikke er så tæt på lederne i de store virksomheder som i de små (Steno 2011).

Early Warning virksomheder kommer hurtigere ud af krisen end en kontrolgruppe

Hensigten med EW projektet var netop at klæde lederne i de små virksomheder bedre på til at træffe nødvendige beslutninger. I 2010 gennemførtes en effektmåling, hvor EW virksomheder sammenlignedes med en kontrolgruppe, som tyder på, at det er lykkedes at forbedre EW virksomhedernes chancer for at overleve og opnå fremtidig vækst (Erhvervs- og Byggestyrelsen 2011). Hovedkonklusionen er, at EW virksomheder skærer hårdere og hurtigere til end kontrolgruppen, og de opnår højere efterfølgende vækst. Det viser sig på følgende måde: En basisgruppe af EW virksomheder har, i forhold til en tilsvarende kontrolgruppe, som ikke har fået rådgivning af EW, haft følgende

udvikling i omsætning hhv. værditilvækst fra 2008 til 2010:

- Basisgruppen har et fald i omsætningen på 8,9 %, medens kontrolgruppen har et fald på 15,4 %
- Basisgruppen har et fald i værditilvækst på 7,5 %, medens kontrolgruppen har et fald på 18,6 %

Basisgruppens væsentlig lavere fald på både omsætning og værditilvækst dækker over et større fald første år end kontrolgruppen, og en større stigning i andet år end kontrolgruppen.

Desuden konkluderer effektmålingen, at de EW virksomheder, som må lukke, gør det med 20 % mindre gæld til det offentlige. Det tyder på en hurtigere afklaring af, at lukningen er nødvendig – hvilket er den bedst tilgængelige indikator for tabet til kreditorer generelt.

Socialpsykologiske barrierer for at opsøge hjælp

Hovedparten af de virksomheder, som henvender sig til Early Warning, er kriseramte eller endda handlingslammede. Ofte kan rådgiverne se, at virksomheden i en lang periode forud for kontakten har fortsat en perspektivløs drift og sat mange reserver over styr. Som nævnt er den vigtigste årsag hertil tætheden mellem ledelse og medarbejdere i de mindre virksomheder. Dette afspejler sig i en række socialpsykologiske forhold.

Identitetstab

Især for mandlige ejere oplever rådgiverne, at det er svært for dem at se situationen i øjnene. Deres identitet er bundet stærkt op på rollen som (succesfuld) ejer og leder af virksomheden. Hans rolle som forsørger er ved at gå i opløsning, og han har ofte ikke umiddelbart andet at sætte i stedet.

Ejeren kan ikke se flere muligheder

Når virksomheden er kriseramet eller handlingslammet har ejerlederen mistet overblik og handleevne. Ofte synes de kriseramte ejerledere, at de har forsøgt alt, og giver det som grund til, at det ikke har noget formål at søge ekstern hjælp.

Ejeren er i personlig krise

Netop udsigten til et uhyre stort tab af både økonomisk grundlag og identitet gør, at ejeren, og ofte også dennes familie, er i dyb personlig krise. Den personlige krise kan vise sig på mange måder. Karakteristiske symptomer er bl.a., at det hele flyder, opgivelse eller handlingslammelse, kraftige stress symptomer, konfliktskyhed, manglende fokus, skam – og skyldfølelse, fortrængning eller en urealistisk virkelighedsopfattelse, andre får skylden, vrede, afmagt, sorg og apati.

Særligt de virksomhedsejere, som må se en lukning i øjnene, skal ganske langt ind i den personlige kriseprocess, før de vil se det uundgåelige i øjnene. Vi ser ofte, at (den mandlige) virksomhedsejer først accepterer, at noget skal ske, og at der skal opsøges hjælp, når konen stiller ham stolen for døren, ind i mellem ved at give ham valget mellem at gøre noget eller hun forlader ham.

Et eksempel herpå var en kone som kontaktede os. Hun forklarede, at hun var blevet opmærksom på EW for ca. et år siden. Manden ville imidlertid først nu acceptere, at hun kontaktede os. Bankens krav om pantsætning af familiens sommerhus havde gjort udslaget, og nu ville hun ikke mere. Det viste sig i løbet af det indledende møde, at to medarbejdere uden videre kunne afskediges, da der ikke var arbejde til dem. Manden havde hidtil modsat sig dette, da det var medarbejdere, han selv havde udlært og havde et personligt forhold til.

Følgende to klip fra et brev fra en virksomhed illustrerer, hvor hårdt ejeren kan være ramt personligt: ”Jeg kommer først tilbage nu med henblik på

at få et nyt møde, da der er sket så mange katastrofer omkring os, at jeg snart ikke længere kan tænke klart”, og lidt senere ” Først og fremmest ser (navnet på ægtefællen) ikke længere nogen mulighed for at komme videre rent psykisk. Han føler, at han kæmper alene, op ad bakke, og at alt hvad der kan gå galt, også går galt. (Og han har desværre ret langt hen ad vejen)”. I denne sag blev udgangen en personlig konkurs efterfulgt af en gældssanering i konkurs. I den forbindelse måtte den mandlige ejers mor afskrive ca. 800.000,- kr., hvilket selvsagt var en bitter pille for begge parter.

Ubehag og angst ved at andre får indsigt i situationen

Forløbet af den personlige krise kan være meget forskelligt fra person til person. Nogle ejere giver i lang tid deres omgivelser skylden for, hvad som er hændt. Andre er fyldt af selvbebrejdelser for beslutninger, de nu kan se, var forkerte. Specielt sidstnævnte kategori er bange for at indvie udenforstående i deres situation, fordi det konfronterer dem med både skyldfølelse og skamfølelse. Et eksempel var en mandlig virksomhedsejer, som kontaktede os telefonisk. To minutter inde i samtalen brast det ud af ham: ”Jeg kan godt sige dig, at ringe til dig er en af de sværeste handlinger jeg nogensinde har gjort”. Han var dybt lettet, havde et kæmpestort behov for at fortælle om sin situation og følte sig ikke mere alene.

Angst for ægtefællens reaktioner

Ofte er ægtefællen holdt hen med, at tingene snart ville ændre sig til det bedre. Opsøgning af hjælp indebærer, at realiteterne kommer frem. Når banken tilbyder at finansiere et løbende underskud mod fornyet sikkerhed (hvilket heldigvis ikke sker så hyppigt mere) i familiens bolig, sommerhus eller opsparing bliver konen opmærksom. Hun siger ofte fra, når det går op for hende, at familiens basis er truet, og sikrer da, at der bliver taget konkrete skridt til at løse situationen.

Afslutning

Virksomhed i krise er ejerledelse for fuld udblæsning. En afgørende forudsætning for at hjælpe disse virksomheder er, at vi tager udgangspunkt i ejeren og dennes forhold i relation til såvel ledelse, ejerskab og familie. For rådgiveren er det vigtigt, at vedkommende føler sig hjemme i såvel hardcore økonomi, ledelse og jura som i socialpsykologiske og krisepsykologiske mekanismer.

Early Warning projektets nuværende finansiering rækker indtil videre til og med 2012. Der er inden for projektets rammer opbygget en stor viden og kompetence indenfor rådgivning af kriseramte virksomheder, såvel hos konsulenter som hos frivillige. Den store søgning til programmet viser dets relevans, og et stort, og tidligere udækket, behov for rådgivning er blevet afdækket. Effektmålingen viser, at det også økonomisk er en særdeles god forretning for samfundet. Derudover er det lykkedes at opbygge et korps på over 120 særdeles kompetente frivillige, tidligere og nuværende virksomhedsledere, hvilket er en nyskabelse i forhold til, hvilke områder man traditionelt har set frivilligt arbejde bidrage til.

Litteratur

- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2011): Early Warning – en evaluering af programmets indsat overfor kriseramte danske virksomheder, udarbejdet af E-statistik for Erhvervs- og Byggestyrelsen, april 2011.
- Carsten Steno (2011): De virkelige helte – et portræt af ejerlederkulturen. København: Gyldendals Forlag.
- Jensen, Kent Wickstrøm (2010): Små og mellemstore virksomheder i tal. Artikel i Cesfo Årsrapport 2010, s. 73-88. Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet.